



# Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : étude longitudinale sur deux périodes de turbulence

Gulsun Altintas, Isabelle Royer

## ► To cite this version:

Gulsun Altintas, Isabelle Royer. Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 2009, 12 (4), pp.266-293. halshs-00703449

**HAL Id: halshs-00703449**

**<https://shs.hal.science/halshs-00703449>**

Submitted on 7 Jun 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ISSN: 1286-4892

**Editors:**

Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EDHEC (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Martin Kornberger, *University of Technology, Sydney (editor)*

Philippe Monin, *EM Lyon (Editor)*

José Pla-Barber, *Universitat de València (editor)*

Linda Rouleau, *HEC Montréal (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Thibaut Bardon, *Université Paris-Dauphine, CREPA - HEC, Université de Genève (editorial assistant)*

Florence Villeseche, *HEC, Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EMLyon Business School (editor emeritus)*

**Volume 12, No. 4. Special Issue:**

“Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle”

Guest Editors: Erik Hollnagel, Benoît Journé et Hervé Laroche.

■ **Gulsun Altintas 2009**

**Isabelle Royer**

**Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence**

*M@n@gement, 12(4), 266-293.*

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2009 M@n@gement and the author(s).

# Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence

---

Gulsun Altintas

IAE de Lille  
gulsun.altintas@iae.univ-lille1.fr

Isabelle Royer

IAE de Lyon  
isabelle.royer@univ-lyon3.fr

Les recherches sur les crises ont beaucoup étudié la prévention et la gestion des crises qui permettent à l'organisation d'absorber le choc et ainsi de faire preuve de résilience. Des travaux plus récents – et moins nombreux – se sont intéressés à la phase suivante que constitue l'apprentissage post-crise. Notre recherche prolonge ces travaux en étudiant les conséquences de la gestion de crise et de l'apprentissage post-crise sur l'impact et la gestion de la turbulence suivante. Pour cela, nous avons mené une étude longitudinale rétrospective de quatre processus de gestion de crise dans le secteur du tourisme, depuis le déclenchement de la crise jusqu'à la gestion de la turbulence suivante. Nos analyses montrent qu'une crise issue d'une turbulence de l'environnement peut renforcer la résilience de l'organisation par deux processus complémentaires liés : un apprentissage de renforcement positif au niveau de l'absorption du choc et un apprentissage double boucle incluant des changements stratégiques permettant de réduire la vulnérabilité de l'organisation.

**Mots clés :** crise, résilience, apprentissage, changement stratégique, industrie du tourisme.

*Research on organizational crises has so far focused on prevention and on management, highlighting how businesses could absorb jolts and show resilience. More recently, a few studies have been devoted to post-crisis learning. In this article, we extend previous work by focusing on the consequences crisis management and learning have on the impact and management of the subsequent environmental jolt. To do so, we conducted a longitudinal retrospective analysis of four cases in the tourism industry, from the inception of the crisis up to the management of the subsequent environment jolt. Our analyses show that an organization can reinforce its resilience following an external crisis through two related processes: 1/positive reinforcement learning at the time of impact absorption, and 2/double loop learning including strategic change to reduce the vulnerability of the organization.*

**Key words:** crisis management, resilience, learning, strategic change, tourism industry

---

## INTRODUCTION

Notre recherche s'intéresse à l'apprentissage issu d'une crise d'origine externe, en d'autres termes à la capacité à apprendre d'une crise pour augmenter la résilience de l'organisation face à une nouvelle turbulence. La résilience organisationnelle est entendue ici comme la capacité d'une organisation à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après l'avoir subie (Hollnagel, 2006). Notre recherche prolonge les études empiriques sur les crises et turbulences, qui se sont focalisées sur les périodes précédentes : prévention et préparation, gestion de crise puis apprentissage post-crise. Ainsi, le courant des organisations hautement fiables (HRO) s'est intéressé aux facteurs de résilience permettant d'éviter une catastrophe (e.g., Weick, 1987, 1990 ; Rochlin, 1988 ; Roberts, 1990). Une grande partie de la littérature sur la crise concerne la préparation et la gestion de crise, c'est-à-dire les facteurs de résilience qui permettent de retrouver un état de stabilité (e.g., Pearson et Mitroff, 1993). Enfin, des travaux plus récents s'intéressent à l'apprentissage post-crise (e.g., Roux-Dufort, 1996, 2004) qui a pour objectif d'augmenter la résilience des organisations, bouclant ainsi le cycle de gestion des crises par un retour à la prévention et à la préparation. Toutefois, ces travaux s'arrêtent généralement à l'apprentissage, c'est-à-dire aux changements effectués suite aux leçons tirées de la crise, et ne vérifient pas leur efficacité, c'est-à-dire leur effet positif supposé sur la résilience. L'étude des catastrophes successives de Challenger et Columbia à la NASA constitue une exception notable dans laquelle Vaughan (2005) explique l'inefficacité de l'apprentissage post-crise par des problèmes situés au niveau de la structure profonde de l'organisation. Contrairement à cette étude des échecs successifs de la NASA, notre étude se focalise sur les crises d'origine externe.

Les recherches sur les crises d'origine externe ou sur les turbulences sont plus rares, bien que certaines soient célèbres, telles que l'incendie de Mann Gulch (Weick, 1993) ou la grève des médecins hospitaliers de San Francisco (Meyer, 1982). Les crises issues de l'environnement ne semblent pourtant pas moins pertinentes que celles d'origine interne dans la mesure où les organisations doivent faire face à un environnement de plus en plus turbulent (e.g., Hamel et Välikangas, 2003), caractérisé par la prolifération de ruptures technologiques, de chocs économiques et de conflits politiques (Duncan, 1972 ; Hamel et Välikangas, 2003).

Notre recherche vise à étendre les connaissances relatives à l'efficacité de l'apprentissage effectué dans le cadre d'une crise d'origine externe. Plus précisément, elle étudie comment la gestion d'une crise issue d'une turbulence de l'environnement affecte l'impact et la gestion d'une nouvelle turbulence. Pour mener cette étude, nous avons étudié quatre processus de gestion de crise dans le secteur du tourisme, depuis la turbulence ayant provoqué une crise jusqu'à la turbulence suivante et à sa gestion. Ainsi, nos observations s'étendent au-delà de la période habituelle étudiée dans les travaux empiriques. Nos analyses montrent les processus et la nature des changements qui ont permis de renforcer la résilience dans les entreprises étudiées.

La littérature sur la gestion des crises et turbulences servant de cadre théorique est présentée dans la première partie. La deuxième partie décrit la méthodologie et présente les cas étudiés. Les analyses sont présentées dans une troisième partie.

## **CADRE THÉORIQUE : LA GESTION DES CRISES ET TURBULENCES DE L'ENVIRONNEMENT**

La littérature sur les crises et turbulences distingue trois phases : prévention et préparation, gestion de crise, apprentissage post-crise. Nous avons regroupé les deux premières qui se focalisent sur la compréhension de la résilience de l'organisation alors que la troisième s'intéresse à la possibilité d'apprendre d'une crise pour accroître la résilience de l'organisation.

### **Turbulence, crise et résilience organisationnelle**

Suivant de nombreux auteurs (Meyer, 1982 ; Weick, 1993 ; Weick *et al.*, 1999 ; Boin et McConnell, 2007), nous considérons la résilience organisationnelle comme la capacité à surmonter un danger manifeste. Plus précisément, la résilience est la « capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu » (Hollnagel, 2006 : 16). Sur le plan théorique, cette capacité comporte deux dimensions (Meyer, 1982) : la capacité à résister ou à limiter l'impact d'un incident et la capacité à résorber l'impact. La définition retenue est donc large dans la mesure où elle ne limite pas la résilience à la résorption de l'impact ou à la réduction des pertes (Mileti, 1999 ; Burby *et al.*, 2000) mais inclut la capacité à éviter les chocs (Roux-Dufort, 2003). Suivant cette définition, toute entreprise qui parvient à surmonter une crise ou une turbulence fait preuve de résilience mais faible dans la mesure où une plus forte résilience lui aurait permis d'éviter la crise. Les sources de résilience variant en partie en fonction de l'origine de la crise, nous précisons les différents types de crise avant de présenter les travaux relatifs à la crise et à la résilience.

### **Les crises et turbulences de l'environnement**

La crise revêt des acceptions variées. Elle est définie ici comme la perception d'une rupture de la normalité (Boin, 2005) qui menace la viabilité de l'organisation (Hermann, 1963 ; Shrivastava, 1992 ; Pearson et Clair, 1998 ; Nathan, 2000 ; Boin, 2005) et semble requérir des actions immédiates (Hermann, 1963 ; Pearson et Clair, 1998). Ainsi, notre définition ne prend pas en considération le fait que la crise soit parfois considérée comme un événement (Hermann, 1963 ; Mitroff *et al.*, 1988 ; Pearson et Clair, 1998) ou comme un processus (Perrow, 1984 ; Pauchant, 1988 ; Pauchant et Mitroff, 1992), mais se focalise sur la perception d'une discontinuité ou rupture par rapport à la normale (Pauchant, 1988 ; Boin, 2005). Enfin, la crise a une issue indéterminée qui peut être aussi bien négative que positive (Boin, 2005 ;

Boin et McConnell, 2007). Elle se distingue ainsi d'une catastrophe qui « qualifie un jugement collectif sur l'issue négative » d'une crise (Boin, 2005 ; Ursacki-Bryant *et al.*, 2008 : 175).

Les turbulences de l'environnement sont « des perturbations transitaires dont l'occurrence est difficile à prévoir et dont les effets perturbent l'organisation ». Ce sont des événements extérieurs qui « se distinguent de leurs interprétations variées dans les organisations comme des opportunités, menaces, crises ou catastrophes » (Meyer, 1982 : 515). À titre d'illustration les attentats du 11 septembre constituent une catastrophe. Cette catastrophe a généré des turbulences de l'environnement du secteur touristique, par exemple un blocage de l'espace aérien aux États-Unis et une chute de la demande mondiale de transport passager. Ces turbulences ont provoqué des perturbations plus ou moins importantes dans les entreprises de tourisme qui ont été interprétées comme des crises ou pas.

Les crises issues d'une turbulence de l'environnement qui font l'objet de notre recherche constituent des crises d'origine externe selon la typologie de Mitroff, Pauchant et Shrivastava (1988) qui distinguent les crises en fonction de l'origine interne ou externe à l'organisation de l'incident déclencheur. Cette distinction en fonction de l'origine de la crise a des conséquences sur la gestion de crise qui méritent d'être signalées, la plus simple étant la possibilité pour l'organisation de diminuer l'occurrence d'incidents générateurs de crise. En effet, alors qu'une organisation peut diminuer l'occurrence d'incidents générateurs de crise d'origine interne par des mesures préventives, elle n'a pas d'emprise sur l'occurrence d'incidents extérieurs qui sont par définition en dehors de son contrôle.

### **Crise et résilience**

Les travaux sur la gestion des crises et des turbulences comportent de nombreux points communs concernant les réponses qui permettent de résorber un choc, mais ils présentent également quelques particularités selon l'origine de la crise au niveau des facteurs de prévention et d'impact relatifs à la vulnérabilité de l'organisation.

La littérature est riche de recommandations pouvant favoriser l'absorption d'un choc (e.g., Pearson et Mitroff, 1993). La rapidité de décision des réponses à mettre en œuvre constitue un élément clé (Weick et Sutcliffe, 2001). Ces réponses concernent aussi bien la communication pour satisfaire les demandes externes que les actions visant à résorber le choc. En plus des réponses spécifiques à chaque crise, les réponses incluent généralement une rationalisation des frais (Huy et Mintzberg, 2003 ; Meyer *et al.*, 1990) et une relance de l'activité par une stratégie marketing (Smart et Vertinsky, 1984). Ces réponses opérationnelles rapides gagnent à s'effectuer dans le cadre d'une centralisation temporaire de l'autorité (Barnard, 1938 ; Hermann, 1963 ; Meyer *et al.*, 1990). Toutefois, d'autres travaux montrent une tendance opposée des décideurs qui consiste à éviter de prendre des décisions et à laisser à d'autres la responsabilité des opérations (Forgues, 1993). Les réponses opérationnelles dépendent de caractéristiques organisationnelles telles que le slack organisationnel qui fournit les ressources nécessaires durant la pénurie, une structure qui facilite la coordination

des activités et une idéologie participative dans le cadre de la mission de l'organisation (Meyer, 1982).

Les travaux relatifs à la prévention et à l'impact présentent des particularités selon l'origine interne ou externe de la crise. Dans les crises d'origine interne, les sources de résilience se focalisent sur l'optimisation du système de production pour éviter ou contenir l'incident (Weick, 1987 ; Rochlin, 1988 ; Weick, 1990 ; Roberts, 1990). Ainsi, le courant des organisations hautement fiables (HRO) montre l'importance de l'entraînement, de la simulation, de la redondance (Rochlin, 1988 ; Roberts, 1990), et d'une culture de conscience du risque et de vigilance collective (Weick, 1987 ; Grabowski et Roberts, 1999). Ces caractéristiques permettent à ces organisations d'apprendre de façon continue, y compris de quasi-accidents. La résilience en tant que capacité à éviter la crise est ainsi le résultat d'un apprentissage continu. Contrairement aux crises d'origine interne, la principale source de réduction de l'impact des turbulences externes est structurelle et concerne le découplage des activités avec l'environnement (Meyer, 1982). Par exemple, des activités diversifiées permettent de réduire l'impact d'une turbulence de l'environnement (Meyer, 1982). Toutefois, sur un plus long terme, une forte résilience qui permet d'éviter les conséquences négatives d'un environnement turbulent requiert des changements continus nécessitant veille informationnelle et expérimentations (Hamel et Valikangas, 2003).

La distinction théorique pertinente entre l'impact et la résorption du choc est toutefois difficile à observer car l'impact mesuré prend nécessairement en compte des effets des réponses de résorption. Ces réponses ont généralement un effet positif, mais elles peuvent aussi être inadéquates et aggraver la situation (e.g., Meyer, 1982 ; Gotham et Greenberg, 2008).

Notre compréhension de la littérature sur les sources de résilience en gestion des crises et turbulences montre une convergence concernant les réponses visant à résorber un choc et des contingences à l'origine de la crise concernant la vulnérabilité. L'amélioration de la résilience suite à une crise fait l'objet de l'apprentissage post-crise.

## **Turbulence, crise et apprentissage post-crise**

L'apprentissage post-crise commence généralement après la mise en place des réponses d'urgence visant à absorber le choc. Toutefois, c'est davantage son contenu que sa temporalité qui distingue la phase d'apprentissage post-crise de celle où l'organisation fait preuve de sa capacité de résilience, les deux phases pouvant se chevaucher. Elle est en effet le lieu privilégié des apprentissages et adaptations de l'organisation (Meyer, 1982 ; Pauchant, 1988 ; Richardson, 1994 ; Roux-Dufort, 1996). Les travaux relatifs à cette phase sont toutefois moins nombreux que ceux qui s'intéressent à la résilience et présentent des résultats divergents ou parcellaires concernant la capacité des organisations à apprendre efficacement d'une crise.

### **La difficulté d'apprendre d'une crise**

Un petit ensemble de travaux a montré que la crise peut être un moment privilégié pour découvrir ce qui en temps normal demeurerait invisi-



ble et par suite pour introduire des changements dans le but de pallier des défaillances organisationnelles (Meyer, 1982 ; Morin, 1994 ; Roux-Dufort, 1996, 2004). La crise peut constituer une source essentielle d'apprentissage organisationnel destiné aussi bien à prévenir les crises qu'à réduire leur impact ou à les gérer plus efficacement (Roux-Dufort, 2004 ; Ursacki-Bryant *et al.*, 2008). En d'autres termes, elle peut ainsi être le lieu de changements visant à rendre l'organisation plus résiliente. Par exemple, Meyer (1982) et Meyer *et al.* (1990) montrent que la grève massive des anesthésistes des hôpitaux à San Francisco en 1975 a parfois été source d'adaptations des opérations, ainsi que déclencheur d'autres changements latents. Roux-Dufort (2004) présente plusieurs exemples très différents d'apprentissage, y compris une crise ayant provoqué un épisode cosmologique (Weick, 1993). Il montre en effet que l'entreprise Herbapol a perdu tous ses repères lors de sa privatisation mais a ensuite réussi à s'adapter à la nouvelle économie de marché polonaise par un apprentissage double boucle.

D'autres travaux sur l'apprentissage post-crise insistent sur la difficulté d'apprendre d'une crise. Ainsi, plusieurs recherches indiquent que les organisations ne tirent souvent aucun enseignement de la crise qu'elles ont surmontée (Elliott et Smith, 1993, 1997, 2006 ; Roux-Dufort, 2000) ou bien que les modifications organisationnelles suite à une crise importante sont généralement limitées (Bourrier, 2002). Les freins à l'apprentissage sont nombreux (Smith et Elliott, 2007) et produisent des rationalisations erronées (Pearson et Mitroff, 1993). Par exemple, des comportements de défense limitent la collecte d'information nécessaire à la compréhension : des individus ayant souffert préfèrent oublier plutôt que se remémorer les événements et d'autres peuvent craindre des poursuites (Bourrier, 2002). La rigidité des croyances et valeurs réduit la création de sens (Smith et Elliott, 2007). Des processus de normalisation de la crise peuvent aussi conduire à chercher un bouc émissaire plutôt que des explications (Roux-Dufort, 2000 ; Bourrier, 2002). Les freins potentiels étant tels au niveau de la direction, Lagadec (1996) défend l'idée que seul un engagement réel de la direction générale peut amener une organisation à apprendre d'une situation de crise.

L'apprentissage post-crise, malgré l'opportunité que celui-ci représente d'accroître la résilience d'une organisation, apparaît ainsi comme un phénomène peu probable et limité. De plus, ces travaux ne s'intéressent guère à l'efficacité de l'apprentissage lorsqu'il a été réalisé.

### **L'inefficacité de l'apprentissage post-crise**

Si les recherches sur l'apprentissage post-crise sont moins nombreuses que celles portant sur la résilience, celles portant sur l'efficacité de l'apprentissage sont rares. En effet, la phase d'apprentissage post-crise est destinée à augmenter la résilience de l'organisation en prévenant les crises, en réduisant leur impact ou en les gérant plus efficacement (Meyer, 1982 ; Roux-Dufort, 2004 ; Ursacki-Bryant *et al.*, 2008). Les recherches se limitent toutefois à l'apprentissage, c'est-à-dire aux changements mis en œuvre, elles n'étudient pas son efficacité sur la prévention d'une crise ou la gestion d'une crise suivante, à l'exception notable de l'étude des accidents de *Challenger* et *Columbia* à la NASA (Farjoun et Starbuck, 2005).



L'analyse des accidents successifs de Challenger et Columbia montrent qu'un apprentissage n'est pas nécessairement efficace (Vaughan, 2005). Ainsi, malgré la volonté de tirer des leçons, une importante collecte d'informations, des analyses pertinentes, de nombreuses modifications organisationnelles montrant qu'un apprentissage important a eu lieu, cet apprentissage n'a pas permis d'éviter un nouvel accident (Vaughan, 2005). Ces travaux récents montrent que toutes les leçons ne sont pas toujours tirées, notamment concernant les causes les plus profondes telles que l'environnement institutionnel, la structure organisationnelle et la culture (Vaughan, 1996, 2005). Les leçons peuvent également être fausses et donner lieu à un apprentissage superstitieux (March et Olsen, 1976). Par ailleurs, les changements nécessaires ne sont pas toujours correctement effectués en raison de difficultés de mise en œuvre ou de conflit avec d'autres priorités (Farjoun et Starbuck, 2005). De plus, dans de tels systèmes complexes avec des couplages forts, les changements effectués peuvent accroître la complexité et favoriser de nouveaux accidents dit « normaux » (Perrow, 1984 ; Vaughan, 2005). Enfin, le désapprentissage des mauvaises habitudes n'est pas toujours réalisé (Farjoun et Starbuck, 2005). Ces travaux, qui expliquent ou montrent les limites de l'efficacité de l'apprentissage, reposent sur des cas de crise d'origine interne. À notre connaissance, il n'existe pas de recherche similaire dans le cadre des crises d'origine externe.

Au total, notre analyse de la littérature sur la gestion des crises et turbulences montre une grande richesse sur les antécédents et les réponses qui permettent aux organisations d'absorber le choc. En revanche, la période d'apprentissage post-crise a été moins étudiée, notamment son efficacité dans le cadre d'une crise d'origine externe. Alors que la littérature suppose que l'apprentissage post-crise vient boucler le cycle de gestion de crise dans l'objectif de renforcer la résilience, cette relation n'a pas été vérifiée empiriquement. Notre étude qualitative, qui explore les conséquences de la gestion d'une crise issue d'une turbulence sur l'impact et la gestion de la turbulence suivante, prolonge ainsi les travaux précédents en s'intéressant à l'efficacité de l'apprentissage. Les crises issues des turbulences de l'environnement présentant des particularités par rapport aux crises d'origine interne en termes d'antécédents, notre analyse utilise le cadre théorique de Meyer (1982) sur les turbulences, enrichi des réponses traditionnelles des travaux sur les crises. Toutefois, alors que Meyer (1982) mobilise son cadre théorique pour étudier les antécédents de la résilience et de l'adaptation, nous le déployons sur la période suivante pour étudier les conséquences de la gestion d'une crise sur l'impact et la gestion de la turbulence suivante.

## **MÉTHODOLOGIE**

L'objectif de la recherche étant d'analyser les conséquences de la gestion d'une crise sur l'impact et la gestion de la turbulence suivante, nous avons choisi une démarche d'étude de cas (Yin, 2003). Un cas est ici

le processus de réponse d'une organisation à deux turbulences l'ayant successivement affectée. L'imprévisibilité des turbulences a conduit à adopter une démarche rétrospective. Un cas unique étant souvent critiqué en raison de son caractère idiosyncrasique, nous l'avons complété par l'analyse de trois autres processus afin d'enrichir les catégories d'analyses mises en évidence dans l'étude du premier cas (Glaser et Strauss, 1967) et d'étendre la validité des résultats en montrant la transférabilité des résultats à d'autres organisations (Leonard-Barton, 1990).

## Choix du terrain

Nous avons sélectionné les quatre processus étudiés dans le secteur du tourisme. Notre recherche impliquant que l'organisation ait connu deux turbulences qui l'ont affectée, dont l'une ayant conduit à une crise, nous avons choisi un secteur connaissant des perturbations fréquentes. Le secteur du tourisme remplit cette condition. En effet, au cours des dix dernières années, les entreprises du secteur ont subi de multiples chocs externes majeurs de nature variée tels que des catastrophes naturelles (tsunami, 2004), des conflits armés (guerre d'Irak, 2003), des crises économiques (crise mondiale, 2001), des épidémies (SRAS, 2003) ou encore des actes de terrorisme (attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis). Parmi les acteurs du secteur, notre choix s'est opéré sur les voyagistes qui sont la figure emblématique du secteur (Dornier et Karoui, 2005) en raison de leur activité qui consiste à assembler les différents éléments qui composent un voyage.

## Sélection des cas

Le design de recherche repose sur une étude de cas longitudinale rétrospective complétée par l'étude de trois autres processus dont les principales caractéristiques sont présentées dans le **tableau 1**. Le premier cas, appelé ici « Monde Exotic », a été choisi en raison de l'absence de spécificité marquante de son organisation qui la rendrait atypique. Ainsi, l'entreprise est un voyagiste généraliste, de taille moyenne selon la définition du secteur (Dornier et Karoui, 2005), ayant le statut juridique ordinaire de SA. Implantée en France, l'entreprise se définissait comme un multispécialiste du voyage disposant d'une agence intégrée. Elle proposait initialement des séjours et vols secs vers des destinations lointaines dont plus de 30 % vers les États-Unis. L'entreprise a été fondée par cinq amis, qui détiennent toujours plus de la moitié du capital, dont trois participent aux décisions stratégiques.

Les trois autres processus ont été sélectionnés selon des critères théoriques de comparaison par rapport au premier cas (Eisenhardt, 1989 ; Giroux, 2003). Ce sont également des voyagistes implantés sur le territoire français afin de faciliter les comparaisons. En revanche, ils varient en termes de taille, de degré de spécialisation et de type de spécialisation afin d'enrichir les analyses et d'étendre la validité des résultats. La taille et la diversification ont en effet une incidence positive sur la crise et sa gestion (Meyer, 1982). Une taille élevée a une incidence positive sur la capacité de l'organisation à résister à un choc (Levinthal, 1997), notamment en raison d'un plus grand slack organisationnel (Meyer, 1982). La diversification, quant à elle, réduit l'impact de

l'événement sur l'organisation en diminuant le risque que l'ensemble des activités soit touché (Meyer, 1982). La première entreprise, appelée ici Oriental, est une petite entreprise familiale dirigée par un des membres de la famille en concertation avec les autres et spécialisée sur le Moyen-Orient. La deuxième, appelée Plongial, est une société par actions simplifiée appartenant à un groupe du même secteur. La dernière, appelée Agora, est un opérateur généraliste initialement spécialisé sur la Turquie et dirigé par le patron fondateur et propriétaire de l'entreprise. Le **tableau 1** présente les quatre cas étudiés.

**Tableau 1.** Caractéristiques des quatre voyagistes et des turbulences les ayant affectés

	Monde Exotic	Oriental	Plongial	Agora
Date de création	1979	1991	1982	1983
Gouvernance	SA dirigée par cinq amis actionnaires majoritaires	SARL familiale	SAS appartenant à un groupe	SARL détenue par un patron propriétaire majoritaire
Taille	Moyenne	Petite	Petite	Petite
Spécialisation	Multispécialiste	Spécialiste du Moyen-Orient	Spécialiste de la plongée en Méditerranée	Généraliste initialement spécialiste de la Turquie
Turbulence 1 (crise perçue) <sup>1</sup>	Attentats du 11 septembre (2001)	Attentats du 11 septembre (2001)	Attentats en Égypte (2005)	Guerre du Golfe (1991)
Perception de rupture de l'activité normale <sup>1</sup>	« Le 12 septembre, il n'y avait plus personne dans l'agence. »	« On n'a plus eu de ventes. »	« Les ventes ont baissé... et pendant six mois c'était très difficile de vendre l'Égypte. »	« Il n'y avait plus beaucoup de demandes sur la Turquie. »
Impact déclaré de la turbulence sur le CA <sup>1</sup>	– 30 %	– 22 %	– 30 %	– 60 %
Impact mesuré <sup>2</sup> (évolution du CA)	– 36 %	– 22 %	ND	– 34 % et – 7 % en t + 1
Retour au même niveau de CA <sup>2</sup>	3 ans	3 ans	ND	4 ans
Retour aux bénéfices <sup>2</sup>	< 1 an	1 an	ND	2 ans
Turbulence 2 (pas de crise perçue) <sup>1</sup>	Tsunami (2004)	Guerre en Irak (2003)	Grippe aviaire (2005)	Tremblement de terre en Turquie (1999)
Impact mesuré <sup>2</sup> (évolution du CA)	> 0	– 0,1 %	ND	> 0
Retour aux bénéfices <sup>2</sup>	< 1 an	< 1 an	ND	< 1 an

Sources : 1.interview, 2.comptable.

Pour sélectionner les cas, vingt voyagistes implantés en France, répertoriés sur Internet, ont été contactés par e-mail. Les cinq premiers acceptant de participer après relance téléphonique et répondant aux critères de sélection ont été enquêtés. Après entretien, le cinquième cas a été supprimé en raison de son manque de conformité avec les critères de sélection, en l'occurrence avoir connu deux turbulences dont la première avait entraîné une crise.

Notre définition de la crise comportant une dimension subjective liée à la perception de rupture de la normalité (Boin, 2005), ce sont les interlocuteurs qui ont choisi la période étudiée en indiquant la première

turbulence qu'ils ont qualifiée de crise et la turbulence suivante ayant affecté leur organisation. Indépendamment de la définition retenue de la crise et contrairement à l'étude des turbulences de l'environnement (Meyer, 1982), l'étude de crises ne permet pas au chercheur de sélectionner des turbulences communes à l'ensemble des cas dans la mesure où une même turbulence n'entraîne pas nécessairement une crise dans toutes les organisations. Cette caractéristique, qui distingue les crises des turbulences, réduit les possibilités de comparaisons principalement à des éléments qualitatifs.

Le cinquième cas, un spécialiste des États-Unis, n'a pas été retenu car, contrairement à toute attente, la première turbulence (les attentats du 11 septembre 2001) n'a pas été considérée comme une crise par l'interlocuteur mais seulement la seconde (la loi sur les passeports biométriques en 2005). Au moment des attentats, l'entreprise avait un surcroît d'activité dû à une opération exceptionnelle qui a très bien réussi et a même conduit à un accroissement de son chiffre d'affaires de 2001 par rapport à 2000. L'entreprise n'a pas perçu de situation de crise, n'a pas entrepris de modification stratégique ou structurelle mais a été affectée l'année suivante par la baisse de la demande régulière à destination des États-Unis qui s'est traduite par une chute de 25 % de son chiffre d'affaires par rapport à 2000 et des profits négatifs. Bien que ce cas ne puisse pas être retenu pour les analyses suivantes portant sur les conséquences de la gestion d'une crise sur l'impact et la gestion de la turbulence suivante, il illustre l'absence de lien systématique entre une turbulence et les entreprises du secteur qu'elle affecte. Il n'affaiblit pas nos analyses dans la mesure où il suggère, conformément à la littérature, que les réponses résultent davantage de la perception de la situation de crise plutôt que de la turbulence ou de ses conséquences financières.

## Collecte des données

Les données du premier cas reposent sur six entretiens semi-directifs réalisés auprès de la directrice de la communication et des directeurs régionaux (États-Unis et monde arabe), complétés par des articles de presse issus de la presse quotidienne (*Le Monde* par exemple) et d'un magazine spécialisé dans le secteur du tourisme, *L'Écho touristique*. Les données des trois autres cas reposent sur un entretien conduit auprès du directeur ou du gérant de l'entreprise. Elles ont été complétées par des articles de presse. Les entretiens semi-directifs ont été menés en face à face, enregistrés et retranscrits en intégralité par le premier auteur. Tous les interlocuteurs ont été interviewés en 2007 après la deuxième turbulence. Toutes les personnes interrogées exerçaient leur fonction actuelle au moment de la crise, excepté la directrice de la communication du premier cas qui exerçait la fonction de directeur des ressources humaines.

Le guide d'entretien a été élaboré de manière à respecter la chronologie des événements pour favoriser la mémoire (Pettigrew, 1990 ; Pentland, 1999). Il a été structuré en quatre parties. La première partie concernait le déclenchement de la crise : son impact sur le chiffre d'affaires, ses répercussions sur le personnel, l'ambiance au sein de l'entreprise. La

deuxième s'intéressait aux réponses de l'organisation durant la crise (attitude à l'égard des informations émanant de l'environnement, mise en place d'une cellule de crise, prises de décisions, actions mises en œuvre pour enrayer la crise). La troisième partie concernait les changements intervenus durant la phase d'apprentissage post-crise. Enfin, la dernière partie était consacrée à la seconde turbulence : son impact, sa gestion puis l'impact perçu de la crise précédente sur ces deux aspects.

## **Codage des données**

Les données collectées ont été codées en unité de sens (Allard-Poesi, 2003). Dans les récits des répondants, nous avons cherché à identifier des expressions ou des phrases relatives aux concepts clés contenus dans la littérature présentée précédemment. Dans un premier temps, nous avons vérifié si les situations qualifiées de crise par les interlocuteurs présentaient les critères qui permettent de qualifier une situation de crise selon la littérature : une perception de rupture de la normalité qui menace la viabilité de l'organisation (Boin, 2005). Conformément à la littérature, ce que les interlocuteurs ont caractérisé de crise s'est traduit par une rupture de l'activité normale. Ainsi, la directrice de la communication de Monde Exotic décrit la crise suite aux attentats du 11 septembre : « Du jour au lendemain et quasiment d'une heure à l'autre, ça a été un réel traumatisme dans l'entreprise. Le téléphone s'est arrêté de sonner, plus de passage d'un jour à l'autre entre le 11 et le 12 septembre. Le 12 septembre, il n'y avait plus personne dans l'agence. Ça a été vraiment quelque chose de physiquement, de visuellement palpable. D'un seul coup, tout s'est arrêté. Ça a été un réel traumatisme au niveau international et national et du coup, au niveau du voyage et du loisir, il y a eu une vraie période de flottement. »

Nous avons mesuré l'impact des turbulences par l'incidence déclarée sur le chiffre d'affaires que nous avons ensuite triangulé avec les sources comptables. Les deux sources convergent pour indiquer un fort impact négatif des turbulences qualifiées de crise et une absence d'impact significatif pour les turbulences qualifiées de non-crise, conformément au critère relatif à la menace de la viabilité de l'organisation (e.g., Pearson et Clair, 1998). La résilience a été mesurée par la durée de retour à l'activité précédant la crise (Meyer, 1982) à laquelle nous avons ajouté le retour aux bénéfices qui marque le retour à la stabilité, conformément à la définition de la résilience que nous avons retenue (Hollnagel, 2006). Les turbulences ont conduit à des impacts différents et des durées de résorption plus ou moins longues selon les organisations (voir **tableau 1**). Toutefois, il est difficile de comparer la résilience des différentes organisations en raison de la nature différente des événements les ayant affectées. Seules Monde Exotic et Oriental peuvent être comparées. De même, la deuxième turbulence étant différente de la première, la comparaison des impacts et résiliences entre les deux turbulences est insuffisante pour en déduire une amélioration de la résilience des organisations. Par suite, les conclusions reposent essentiellement sur les descriptions et explications fournies par les dirigeants interrogés.

Nous avons codé les réponses à la crise des organisations étudiées selon celles présentées dans notre cadre théorique concernant la résilience. Il est apparu dans les cas des changements en termes d'activité et de positionnement durant la phase d'apprentissage post-crise que nous avons qualifiés de stratégies suivant Mintzberg et Westley (1992) qui distinguent les changements stratégiques des changements organisationnels ou structurels. Enfin, les antécédents organisationnels des réponses ont été classés selon les catégories de Meyer (1982). Afin de réduire les biais rétrospectifs, nous avons réalisé une analyse de la cohérence interne des entretiens, notamment la correspondance entre les actions déclarées au début de l'entretien et la perception de l'incidence des actions lors de la deuxième turbulence. Cette comparaison nous a par exemple permis de constater des omissions concernant les licenciements. Pour limiter les biais, nous avons également effectué une triangulation des entretiens du premier cas, qui se sont révélés converger, en plus de la triangulation entre entretiens et documents effectuée pour l'ensemble des cas. Le premier cas a ensuite été comparé aux trois autres processus pour identifier les similarités et les différences.

## ANALYSES

L'analyse des conséquences de la gestion d'une crise issue d'une turbulence de l'environnement sur l'impact et la gestion de la turbulence suivante implique une analyse chronologique et la comparaison entre la première et la seconde turbulence qui sont présentées successivement. Les analyses sont illustrées par des citations du cas Monde Exotic. Les trois processus complémentaires étudiés figurent essentiellement sous forme synthétique dans les tableaux comparatifs. Ces analyses montrent que la gestion de la crise a généré des apprentissages simple boucle de résorption du choc et double boucle incluant des changements stratégiques qui ont permis d'accroître la résilience de l'organisation lors de la turbulence suivante.

### Turbulence 1 : gestion de la crise

Suivant le cadre théorique présenté précédemment, nous présentons successivement la période durant laquelle les entreprises montrent leur capacité de résilience, notamment au travers des réponses visant à résorber le choc, puis la phase d'apprentissage post-crise.

#### La résilience

L'analyse des cas montre des résultats conformes à la littérature, que ce soit en termes de réponses ou d'antécédents organisationnels. Les attentats du 11 septembre ont frappé fortement Monde Exotic par un arrêt brutal de l'activité qui s'est ensuite traduit par une chute du tiers de son chiffre d'affaires. Cet impact fort provient notamment de la part importante des destinations vers les États-Unis qui représentaient plus du tiers du chiffre d'affaires. L'incidence négative d'une forte dépendance est cohérente avec la faible diversification identifiée dans la littérature (Meyer, 1982).



En revanche, l'entreprise a fait preuve d'une capacité de résorption de l'impact relativement rapide. Bien que l'entreprise n'ait retrouvé son niveau de chiffre d'affaires qu'après trois années, elle a retrouvé son équilibre financier nécessaire à sa survie en quelques mois. En effet, elle a réalisé des bénéfices l'année de la turbulence malgré la chute de 36 % de son chiffre d'affaires (voir **tableau 1**). Pour cela, l'entreprise a mis en œuvre des réponses de rationalisation des frais et d'actions commerciales influencées par ses antécédents organisationnels (voir **tableau 2**).

Les réponses ont été particulièrement rapides et efficaces, comme l'indique la directrice de la communication : « On a eu la chance grâce à nos dirigeants d'aller très, très vite, de prendre l'ampleur de l'événement. Au début, dans le secteur du tourisme on les traitait de fous. Dès le 15 septembre, leur plan d'attaque, leur plan de riposte était prêt. On gèle les recrutements... Au début, on disait : «c'est une décision totalement précipitée, n'importe quoi, ils s'affolent, etc., etc.»... Plus on a avancé dans le temps, plus on s'est rendu compte, aussi bien en interne et ailleurs dans le secteur, que c'est eux qui avaient raison. » Ces réponses ont été décidées et mises en œuvre dans le cadre d'une centralisation temporaire de l'autorité, conformément aux recommandations de nombreux auteurs (Barnard, 1938 ; Hermann, 1963 ; Meyer *et al.*, 1990) : « Toutes nos équipes avaient besoin d'être rassurées, donc d'avoir une parole à écouter. La question de tout le monde c'était : «Qu'est-ce qu'on fait ?»... Donc c'est pour ça que ça a été très, très important que ce soit nos dirigeants qui dès le départ prennent les rênes et tiennent l'entreprise pendant cette période-là. » Cette rapidité, qui favorise la résilience, provient de l'idéologie entrepreneuriale ouverte sur l'environnement. Ainsi, notre interlocutrice déclare : « Pour garder notre position, pour continuer à développer notre chiffre d'affaires, on doit être en veille permanente d'innovation, de mouvements et de réponses à des changements qui se passent sur le marché, tout le temps, tout le temps, tout le temps. Donc ça, ça fait partie de notre culture de bouger tout le temps. » Cette idéologie entrepreneuriale ouverte sur l'environnement et le changement est de plus soutenue par une organisation qui permet de traiter l'information en temps réel : « Nous avons un dispositif interne qui nous permet d'être informés en temps réel du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les jours qui ont suivi le 11 septembre, ce chiffre était... négatif, c'est-à-dire que nous avions plus de clients qui avaient déjà réservé leurs voyages et qui venaient se faire rembourser que de nouveaux clients. Cette situation est très, très exceptionnelle et a fait comprendre à tout le monde dans l'entreprise que la situation était très grave et qu'il fallait réagir vite et bien. » Cette ouverture sur l'environnement s'accompagne d'une analyse prudente des informations, comme le souligne notre interlocutrice :

« Nos dirigeants ont développé des sources d'informations variées et qu'ils croisaient pour se faire leur propre opinion : des médias, des concurrents mais aussi des autres secteurs d'activité, statisticiens et professionnels de la prospective économique. »

Les solutions de rationalisation des frais ont privilégié la flexibilité et la solidarité. « On a donc pris des décisions de premier niveau rapi-



dement. Ça a été de geler les recrutements..., de ne pas reconduire les contrats à durée déterminée quand on avait des contrats à durée déterminée en cours, bref de limiter les coûts pour éviter des licenciements secs... Et on s'est relayé pour faire du *front line* et de la *hot line* de 9 heures du matin à 8 heures du soir pendant les 15 jours qui ont suivi cet événement-là. On leur a demandé beaucoup de flexibilité, on leur a demandé : « Bon écoute ! En ce moment, sur ton activité de commercial, tu n'as plus grand-chose à faire. On a besoin de monde en comptabilité, on ne va pas recruter à la compta, tu vas à la compta. On va te former, tu vas faire de la comptabilité ». » Ces réponses qui favorisent la flexibilité et la solidarité sont cohérentes avec l'idéologie participative qui reflète la structure de gouvernance particulière de l'entreprise, détenue par cinq amis qui possèdent plus de la moitié du capital de l'entreprise. Par ailleurs, la multispécialisation de la structure a également favorisé la résorption du choc en permettant la réaffectation de certains clients vers d'autres destinations ainsi que le redéploiement du personnel : « On a redéployé nos forces vers l'Europe, vers les îles, vers les destinations qui paraissaient plus sécurisantes à nos clients, vers lesquelles ils acceptaient quand même d'aller pour reporter leur voyage. » Enfin, les données comptables montrent que Monde Exotic disposait de ressources financières qui ont contribué à mettre en place ses réponses opérationnelles (voir **tableau 2**).

Les trois cas complémentaires corroborent les observations de Monde Exotic. L'impact du choc provient notamment de leur spécialisation extrême ou relative (voir **tableau 2**, ligne « stratégie »). Les entreprises sont parvenues à résorber le choc par des réponses de nature similaire de rationalisation des frais et d'actions commerciales, même si elles prennent des formes parfois différentes mais cohérentes avec les antécédents organisationnels de l'entreprise. Par exemple, Oriental a poussé très loin la rationalisation des frais en cohérence avec le caractère artisanal et familial de l'entreprise. « Vraiment, on a fait des économies drastiques, et sur tous les points. Tout l'hiver, on n'a pas chauffé. On éteignait les lampes en permanence. Enfin, tout ce qu'on pouvait faire comme économies même dérisoires, on les a faites. » Sur le plan commercial, plusieurs entreprises ont eu recours à la publicité rédactionnelle. Par exemple, le dirigeant de Plongial explique : « On envoie tout de suite des journalistes dans le pays, ils sont nos invités, donc une dizaine de journalistes. Au retour, ils écrivent dans les journaux comme *Le Figaro*, *Le Monde*... Ils écrivent des articles sur l'Égypte en disant : « Oui il y a eu des attentats tout ça, mais [...] la vie continue. » Y'a des articles dans ce sens-là, pour rassurer un peu les gens. » Enfin, Agora, où le style de management était plus autoritaire, a adopté le licenciement comme premier recours au lieu du dernier pour Monde Exotic : « Tout d'abord, il y a eu des licenciements », indique notre interlocuteur chez Agora.

Au total, les cas présentent des résultats similaires entre eux et conformes à la littérature sur la gestion des crises et des turbulences, que ce soit en termes de réponses ou d'antécédents favorisant ces réponses (Meyer, 1982). On note toutefois que la diversification ne semble pas seulement avoir une incidence au niveau de l'impact, mais aussi sur

les réponses par le redéploiement qu'elle permet aussi bien au niveau de la clientèle que du personnel. Certaines de ces réponses nouvelles ont impliqué un apprentissage durant la crise, c'est notamment le cas de la réaffectation temporaire du personnel mise en œuvre au sein de Monde Exotic. Toutefois ces apprentissages disparaissent lorsque le choc est résorbé (Meyer, 1982), contrairement aux apprentissages post-crise qui visent à perdurer.

**Tableau 2.** Turbulence 1 : gestion de crise et apprentissage post-crise

	Monde Exotic	Oriental	Plongial	Agora
<b>Antécédents</b>				
<b>Stratégie</b>	Multispécialiste des voyages dans des destinations lointaines	Spécialiste du Moyen-Orient	Spécialiste de la plongée en Méditerranée	Spécialiste de la Turquie avec prestations immobilières intégrées
<b>Structure</b>	Départements par zone géographique Système d'information très développé	Structure simple	Structure simple	Structure simple
<b>Idéologie</b>	Importance de l'environnement Idéologie entrepreneuriale participative et solidaire	Importance de l'environnement Idéologie entrepreneuriale familiale	Importance de l'environnement Idéologie entrepreneuriale	Importance de l'environnement Idéologie entrepreneuriale autoritaire
<b>Slack</b>	Réserves financières	Absence de réserves financières Une marque commerciale peu utilisée	Réserves au niveau du groupe	Réserves financières
<b>Impact déclaré turbulence 1</b>	Attentats du 11 septembre (2001) – 30 %	Attentats du 11 septembre (2001) – 22 %	Attentats en Égypte (2005) – 30 %	Guerre du Golfe (1991) – 60 %
<b>Réponses opérationnelles (effectuées dans un délai d'un mois) : absorption du choc</b>				
<b>Information des clients<sup>1</sup></b>	Front line Hot line	Standard	Standard	Standard
<b>Rationalisation des frais<sup>2</sup></b>	Arrêt des recrutements Arrêt des CDD Licenciements	Départs négociés Baisse du budget de fonctionnement et des rémunérations	Optimisation des vols (annulation de vols et regroupement de voyageurs)	Licenciements Baisse des budgets de fonctionnement et de communication
<b>Réaffectation des clients<sup>3</sup></b>	Vers l'Europe	Vers l'Égypte		
<b>Transfert du personnel<sup>4</sup></b>	Conseillers États-Unis et monde arabe vers Europe et comptabilité			
<b>Promotions sur les destinations sinistrées<sup>4</sup></b>	Réduction de 10 à 15 % sur les États-Unis et le Moyen-Orient		Réduction de 150 à 200 € sur l'Égypte	Réduction de 150 à 200 € sur la Turquie
<b>Communication<sup>4</sup></b>			Articles de presse et autres supports médias	Articles de presse
<b>Apprentissage post-crise : changements commencés plus d'un mois après la turbulence</b>				
<b>Défaillances identifiées</b>	Trop forte dépendance vis-à-vis d'une destination Cloisonnement des départements générateur de rigidités	Trop forte dépendance vis-à-vis de la zone géographique	Manque d'attractivité de l'offre	Trop forte dépendance vis-à-vis de la destination Trop d'investissements immobiliers
<b>Changements stratégiques</b>	<b>Diversification</b> Création de la destination France Développement des destinations Europe Plafond pour chaque destination à 15 % du CA	<b>Diversification</b> Lancement d'une activité de réceptif financée par la vente de la marque commerciale	<b>Différenciation</b> Création de séjours originaux incluant des activités complémentaires à la plongée	<b>Diversification</b> Rachat d'un voyageur généraliste financé par une augmentation du capital du propriétaire <b>Réduction de l'intégration</b> Réduction des investissements immobiliers au profit de la location
<b>Changements organisationnels</b>	<b>Flexibilité structurelle</b> Fusion des services en double destination			

Notes : 1 dans la journée, 2 dans la semaine, 3 dans la quinzaine, 4 dans le mois suivant la turbulence.

### L'apprentissage post-crise

L'analyse des cas montre un apprentissage post-crise visant à augmenter la résilience de l'organisation à une nouvelle turbulence. Après les réponses d'urgence destinées à résorber l'impact de la turbulence, Monde Exotic a entrepris des changements stratégiques et organisationnels pour résoudre les faiblesses de l'organisation identifiées lors de la crise. Face à la dépendance de son activité vis-à-vis des États-Unis et plus largement du contexte international, Monde Exotic a diversifié ses zones d'activité par la création d'une nouvelle destination : la France, et le développement d'autres destinations de proximité plus sûres en cas de nouveau choc international : « On a créé des nouvelles destinations, notamment la France. Le lancement de la destination France a été immédiatement une conséquence du 11 septembre. Si les gens se replient chez eux, autant qu'on soit aussi présent dans ce marché-là, alors qu'on n'était pas du tout présent sur le marché français... La seconde ça a été de..., on était déjà présent sur les voyages en Europe, mais pas à ce niveau-là. On a mis beaucoup, beaucoup de moyens sur l'Europe, en disant que ce sera une destination de repli pour qu'on soit plus fort là-dessus. » Ce développement de destinations nouvelles et le renforcement de destinations faibles s'inscrivent dans un plan stratégique plus global visant à réduire la dépendance de l'organisation vis-à-vis d'une destination particulière, comme l'indique la directrice de la communication : « C'est-à-dire qu'aucune de nos destinations ne devait représenter à elle seule plus de 15 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des destinations. »

En plus des changements stratégiques, la crise a généré une prise de conscience de la faiblesse d'une structure très spécialisée par destination en cas de problème dans une zone. Par suite, Monde Exotic a engagé des modifications organisationnelles destinées à accroître sa flexibilité pour mieux répondre à un nouveau choc éventuel : « Une fois que tout le travail des annulations était fait, on avait une équipe de vendeurs qui n'avait plus rien à faire. Et là, on s'est rendu compte d'une vraie faiblesse de notre organisation... C'est à la suite du 11 septembre qu'on a commencé à retravailler toute notre organisation interne pour faire des binômes de destinations pour que tous nos conseillers voyageurs soient susceptibles, si leur destination principale est en crise, de travailler sur une autre destination, de reporter nos forces sur une autre destination. Donc on a couplé nos destinations entre elles, par exemple l'Australie fonctionne avec l'océan Indien, l'île Maurice... »

Les trois autres cas présentent des résultats similaires dans la mesure où tous ont engagé des changements stratégiques. Plusieurs ont opéré une diversification des activités pour réduire leur dépendance vis-à-vis de leur destination principale. Toutefois, les activités choisies diffèrent d'une entreprise à l'autre (voir **tableau 2**, suite). Ainsi, contrairement aux autres entreprises qui ont diversifié leurs zones géographiques dans le cadre d'une diversification concentrique, Oriental a créé une activité de réceptif qui consiste à organiser des séjours en France pour les voyageurs en provenance de l'étranger. En plus des activités, les modalités de mise en œuvre varient en fonction des ressources : réaffectation des ressources pour Monde Exotic, développement interne financé par la

cession d'une marque pour Oriental et acquisition financée par augmentation des fonds propres du propriétaire pour Agora. En plus de la diversification commune à plusieurs cas, Agora a augmenté sa flexibilité en diminuant son intégration amont dans le parc hôtelier au profit de la location: « On a cinq hôtels en Turquie, [...] nos confrères, eux, ne travaillent pas avec leur propre structure, contrairement à nous, on travaille avec nos propres hôtels, nos salariés... La leçon c'est [...] pas beaucoup d'investissement sur une destination, malheureusement c'est comme ça. Cette année [...], on a deux hôtels à nous et les autres, on les a loués. » Enfin, contrairement aux autres voyageurs, Plongial n'a pas choisi de diversifier ses activités. En effet, son dirigeant, passionné de plongée, a préféré différencier son offre en créant des séjours originaux incluant des activités complémentaires à la plongée telles que la photographie ou la biologie. Ces nouveaux produits, à des tarifs 30 % supérieurs aux précédents, ont attiré une clientèle plus fidèle, comme l'indique le dirigeant : « Ça nous a permis de nous positionner sur un marché différent du marché moyen. »

Ces analyses indiquent un apprentissage post-crise dans les quatre cas. Elles montrent de plus que la crise peut être une opportunité de changements stratégiques où l'entreprise modifie son portefeuille d'activités ou sa stratégie générique alors que les recherches précédentes montrent des adaptations de nature essentiellement organisationnelle et opérationnelle (Meyer, 1982 ; Roux-Dufort, 2004). Toutefois, connaître l'efficacité de cet apprentissage implique de mesurer ses conséquences au cours de la période suivante.

## **TURBULENCE 2 : L'EFFICACITÉ DE L'APPRENTISSAGE**

Pour estimer l'efficacité de l'apprentissage, nous avons demandé aux voyageurs d'indiquer quelle était la turbulence suivant la crise les ayant affectés. Tous ont déclaré que cette turbulence n'avait pas entraîné de crise, contrairement à la première. Ces déclarations sont cohérentes avec l'évolution du chiffre d'affaires des données comptables qui ne montrent pas de baisse, hormis pour Oriental. Cette baisse est toutefois très limitée : - 0,1 % (voir **tableau 1**). Ces données sont cohérentes avec une augmentation de la résilience dans la mesure où l'impact de la nouvelle turbulence est beaucoup plus faible que celui de la précédente. Toutefois, elles sont insuffisantes pour en déduire une efficacité de l'apprentissage dans la mesure où la deuxième turbulence n'est pas identique à la première. C'est pourquoi nos conclusions reposent sur les arguments fournis par les interlocuteurs et la compréhension des mécanismes d'apprentissage qui ont permis d'accroître la résilience de l'entreprise.

### **La réduction de l'impact grâce aux changements stratégiques**

La diversification des activités effectuée pour limiter la baisse des ventes a permis de réduire l'impact de la turbulence suivante. Ainsi,

Monde Exotic estime que les activités de diversification ont réduit l'impact du tsunami car : « Au moment du tsunami, les destinations asiatiques ne représentaient plus que 15 % alors qu'avant elles représentaient 25 %. » De façon similaire, Oriental et Agora ont bénéficié de la réduction de la part de la destination touchée par la nouvelle turbulence (voir **tableau 3**). En plus de cet effet structurel mécanique de réduction du pourcentage de l'activité touchée, les interlocuteurs insistent sur son effet positif sur la résorption du choc.

**Tableau 3.** Turbulence 2 : gestion de la turbulence et apprentissage post-turbulence

	Monde Exotic	Oriental	Plongial	Agora
<b>Antécédents et leur évolution par rapport à la turbulence 1*</b>				
Stratégie	Multispécialiste des voyages tous continents, Dépendance d'une zone : 15 % CA maximum	Spécialiste du Moyen Orient avec activités de réceptif en France	Spécialiste de la plongée en Méditerranée Différenciation et extension de l'offre produit	Activités diversifiées tous continents Baisse de la part des investissements immobiliers
Structure	Départements regroupant au moins deux zones géographiques	Deux divisions	Structure simple inchangée	Structure simple inchangée
Idéologie	Inchangée	Inchangée	Inchangée	Inchangée
Slack	Réserves financières	Réserves financières	Réserves au niveau du groupe	Réserves financières
<b>Impact turbulence 2</b>	Tsunami (2004) Pas de baisse de CA	Guerre en Irak (2003) Baisse de CA de 0,1 %	Grippe aviaire (2005) ND	Tremblement de terre en Turquie (1999) Pas de baisse de CA
Effet des diversifications sur l'impact	15 % de l'activité affectée au lieu de 25 %	50 % de l'activité affectée au lieu de 100 %	—	70 % de l'activité affectée au lieu de 100 %
<b>Réponses opérationnelles et leur évolution par rapport à la turbulence 1*</b>				
Réponses utilisées lors de la turbulence 1*	Réactivation des réponses opérationnelles, excepté le licenciement	Réactivation des réponses opérationnelles, excepté les départs	Réactivation des réponses opérationnelles	Réactivation des réponses opérationnelles
Nouvelles réponses	Mise en place d'une procédure de localisation des clients			Réaffectation des clients vers d'autres destinations
<b>Apprentissage post-turbulence</b>	Modification du système de rémunération	—	—	—

Note : Italique : évolutions des antécédents et réponses de la turbulence 2 issues des changements stratégiques réalisés durant l'apprentissage post-crise turbulence 1 (voir tableau 2 apprentissage post-crise).

\* Voir tableau 2 pour les analyses de la turbulence 1.

## L'amélioration de la résorption du choc grâce aux changements stratégiques

La diversification permet aussi d'offrir un plus large choix de reports pour la clientèle désireuse d'annuler son voyage. « Après le tsunami, les gens ne voulaient plus aller en Thaïlande ou en Indonésie mais ils avaient quand même prévu des voyages, donc ils voulaient aller

ailleurs. Après, si l'entreprise [...] est suffisamment réactive pour changer, pour proposer autre chose, une autre partie du monde qui correspond à la demande des clients qui ne veulent plus partir en Thaïlande ou en Indonésie, on va récupérer du chiffre d'affaires. » Dans le cas de Monde Exotic, les modifications organisationnelles de regroupement géographique facilitent les reports dans la mesure où un même conseiller peut proposer une destination différente. Ainsi, au sein du département Asie, les conseillers voyageurs ont réussi à reporter une partie de leur clientèle pour l'Indonésie sur la Chine, destination qui était couplée à l'Indonésie suite à la crise du 11 septembre.

De façon similaire, l'entreprise Agora estime que la seconde turbulence a été mieux gérée « essentiellement parce que, vu qu'on s'est diversifié, on pouvait proposer plus de destinations, on a pu reporter sur d'autres destinations ». Plongial, quant à elle, estime que l'entreprise est mieux parvenue à réorienter les clients vers d'autres sites de plongée lors de l'événement suivant (grippe aviaire, 2005) en raison de la différenciation de son offre.

Ainsi, pour les quatre voyagistes, les changements stratégiques et organisationnels mis en place après la crise ont réduit l'impact et amélioré la résorption de la nouvelle turbulence (voir **tableau 3**). Ces réponses efficaces sont conformes aux recommandations de la littérature en stratégie qui consistent à diversifier les zones géographiques pour réduire l'impact global d'une zone à risque (Lozato-Giotart et Balfet, 2007) et permettre de redéployer les forces de l'organisation en fonction de la conjoncture (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Sheffi, 2007). La flexibilité de la structure est également une recommandation stratégique pour s'adapter aux variations (Grabowski et Roberts, 1999). Les changements stratégiques et organisationnels des cas étudiés montrent ainsi l'existence d'un apprentissage post-crise efficace qui augmente la résilience.

### **L'amélioration de la résorption du choc grâce à la réactivation des réponses opérationnelles**

L'accroissement de la résilience est également dû à l'apprentissage effectué au niveau des réponses opérationnelles destinées à résorber le choc. Les cas étudiés montrent un apprentissage de renforcement positif qui consiste à réactiver plus rapidement des solutions positives développées durant la gestion de crise précédente. « Au moment du tsunami, on a réactivé la procédure du transfert des conseillers voyageurs, on a été beaucoup plus rapide... La formation a été plus rapide au cours du tsunami parce qu'on savait que, on l'avait vu pendant le 11 septembre, qu'on était dans une situation qui serait relativement longue. Il a fallu réagir tout de suite, former les gens assez rapidement... On s'est appuyé sur leurs connaissances personnelles, par exemple untel qui était parti au Mexique pour ses vacances, on s'est appuyé sur ses connaissances pour le former sur le Mexique », indique notre interlocutrice de Monde Exotic.

La plus grande efficacité des réponses opérationnelles, ajoutée à une moins grande vulnérabilité due aux changements stratégiques, impli-



que une réduction des réponses nécessaires pour absorber le choc. Ainsi, Monde Exotic n'a pas eu besoin de recourir aux licenciements, mesure que l'entreprise essaie d'éviter. « Après le tsunami, on a pu conserver tous les emplois de l'entreprise grâce justement aux changements qu'on a faits. Le fait de rééquilibrer les destinations, eh bien, ça a permis de réduire les pertes au niveau des résultats du département Asie. [...] Après on a eu un sureffectif moins important car les gens fonctionnaient en binômes. Mais c'est surtout les reports [vers d'autres destinations] qui nous ont permis de récupérer du chiffre d'affaires. » La réactivation de la plupart des procédures de résorption du choc développées durant la crise est également présente dans les autres cas (voir **tableau 3**). Ces procédures déjà expérimentées par l'organisation sont plus efficaces dans la mesure où elles sont prises plus rapidement, ce qui contribue à augmenter la résilience (Weick et Sutcliffe, 2001). Cette réactivation des anciennes réponses n'empêche pas le développement de nouvelles réponses aux nouveaux problèmes perçus. Ainsi, Monde Exotic a développé lors du tsunami une procédure de localisation de ses clients dont elle n'avait pas perçu l'importance durant les attentats du 11 septembre. « Après [...] le 11 septembre, [...] il a fallu qu'on vérifie si personne n'était touché parmi nos clients. Mais ça, ça nous a pris une demi-journée, [...] donc on ne s'en est pas réellement rendu compte. Ça a été beaucoup plus compliqué avec le tsunami [...] et effectivement à la suite du tsunami on a vraiment commencé à travailler avec le Quai D'Orsay, une procédure commune pour pouvoir dans des zones justement qui n'étaient pas des pays développés, enfin pas aussi développés que New York en termes d'infrastructures, de moyens de communication, etc., pour pouvoir recenser très, très vite nos voyageurs où ils sont, dans quel état ils sont et les rapatrier. »

### **De nouveaux apprentissages post-crise mais sans changement stratégique**

Les cas étudiés montrent une absence d'adaptation stratégique et de faibles ajustements organisationnels suite à la deuxième turbulence. Ainsi, relancée sur de nouveaux changements stratégiques, notre interlocutrice de Monde Exotic répond : « On n'a pas fait de changements ou de choses comme ça. En revanche, on a mis en place un système de péréquation de prime sur résultat... En cas de crise internationale majeure ou catastrophe naturelle affectant une destination, on a mis en place un système de solidarité interne qui fait que les autres destinations qui [...] ont justement augmenté par le déport de clients de la zone tsunami vers d'autres zones vont contribuer au résultat de la zone Asie touchée par la catastrophe. »

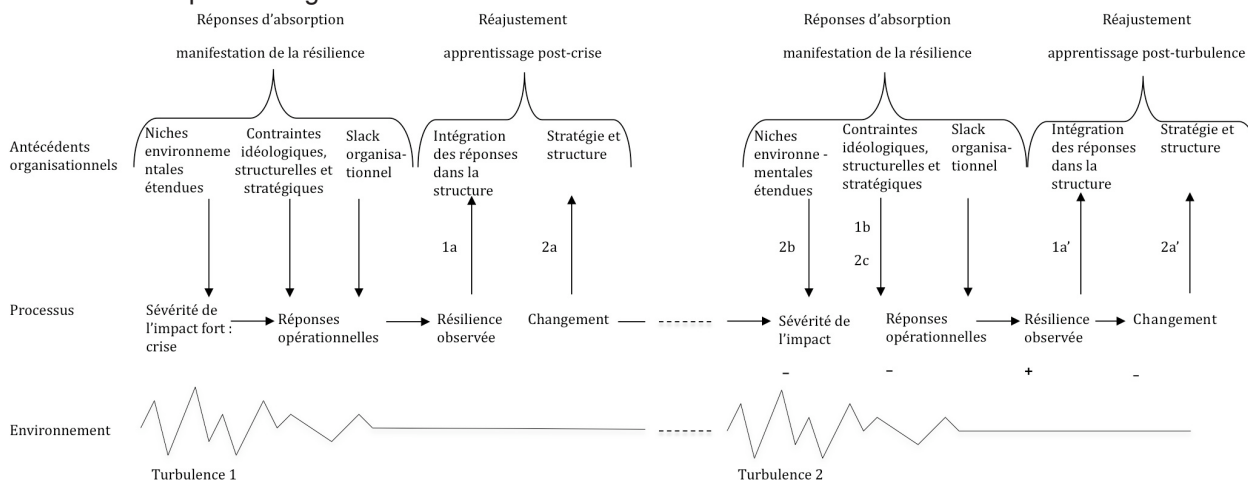
De même, les trois autres entreprises n'ont pas engagé de changements stratégiques suite à la nouvelle turbulence. Ces analyses confirment l'opportunité de la prise de conscience de problèmes et de changement que constitue la crise (Morin, 1984 ; Roux-Dufort, 2004) et suggère qu'en l'absence de perception de difficultés les changements stratégiques et organisationnels sont moins probables.



## DISCUSSION

L'ensemble des analyses est résumé dans la **figure 1** qui déploie le modèle de Meyer (1982) à partir de l'impact d'une première turbulence dans l'organisation jusqu'à la phase de réajustement suite à une seconde turbulence. Ce modèle est plus spécifique que celui de Meyer (1982) étant donné que la première turbulence a un impact fort interprété comme une situation de crise par l'organisation. Surtout, contrairement au modèle de Meyer (1982) dont l'objectif est de montrer l'effet des antécédents organisationnels au cours du processus d'adaptation, notre modèle vise à montrer comment la gestion de crise affecte l'impact et la gestion de la turbulence suivante, notamment via le changement des antécédents stratégiques (flèches vers le haut **figure 1**). Partant des quatre antécédents organisationnels (stratégie, structure, idéologie et slack) et des trois phases du processus d'adaptation (anticipation, réponse, réajustement) de Meyer (1982), notre modèle décrit deux modes d'apprentissage qui tous deux augmentent la résilience de l'organisation aux crises issues d'une turbulence de l'environnement.

**Figure 1.** Conséquences de la gestion d'une crise issue de l'environnement sur l'impact et la gestion de la turbulence suivante



**Légende :**  
mode d'apprentissage : 1 simple boucle renforcement positif, 2 double boucle  
a : période d'apprentissage, b et c : utilisation des apprentissages, a' nouvelle période d'apprentissage  
+/- : effet des apprentissages de la turbulence 1 sur gestion de la turbulence suivante

Le premier mode d'apprentissage est un apprentissage de renforcement positif en simple boucle (Argyris et Schön, 1978 ; Roux-Dufort, 2004) où les réponses opérationnelles ayant donné satisfaction sont stockées dans le répertoire d'actions de la structure (1a). Ces réponses (voir **tableau 2**, réponses opérationnelles) sont ensuite partiellement réactivées lors de la seconde turbulence (voir **tableau 3**, réponses utilisées lors de la turbulence 1) pour résorber l'impact (1b) avec une plus grande rapidité et une plus grande efficacité due à l'expérience. En améliorant ainsi les réponses, l'apprentissage de renforcement positif

participe à la réduction des réponses opérationnelles utilisées pour absorber le choc (–) et l'accroissement de la résilience (+).

Le second mode d'apprentissage est un apprentissage double boucle où l'organisation modifie sa stratégie et sa structure (2a) dans l'objectif d'augmenter sa résilience (voir **tableau 2**, apprentissage post-crise, et **tableau 3**, antécédents en italique). Les modifications stratégiques, notamment la diversification des activités, affectent la résilience de l'organisation en réduisant sa vulnérabilité, en plus de faciliter la résorption de l'impact. En effet, les changements stratégiques et organisationnels agissent d'abord au niveau de l'impact (2b) qui est réduit (–). Par exemple, les diversifications entraînent une réduction mécanique de l'impact d'une perturbation locale (de 10 % à 50 % du CA dans les entreprises étudiées, voir **tableau 3**, effet des diversifications sur l'impact). Les changements affectent également les réponses (2c) en augmentant le répertoire de réponses opérationnelles (par exemple la possibilité de réaffecter des passagers vers d'autres destinations, voir **tableau 3**, nouvelles réponses) ou en facilitant leur mise en œuvre (par exemple en réduisant les transferts de personnels en raison de leur double compétence).

Les deux modes d'apprentissage post-crise, simple boucle et double boucle, permettent chacun d'augmenter la résilience de l'organisation. Les modifications stratégiques et structurelles permettent de réduire l'impact de la nouvelle turbulence (–). La réduction de l'impact, conjuguée à des réponses opérationnelles plus adaptées et plus efficaces dues aux deux modes d'apprentissage, réduit l'intensité des réponses nécessaires pour résorber le choc (–) tout en augmentant la résilience (+). Enfin, un plus faible impact (–) et une plus forte résilience aux turbulences (+) réduisent le développement de nouveaux apprentissages post-turbulence (–).

Ces résultats confirment les travaux qui considèrent la crise comme une source essentielle d'apprentissage et de changements organisationnels (Meyer, 1982 ; Morin, 1994 ; Roux-Dufort, 2004 ; Ursacki-Bryant et al., 2008). Inversement, un faible impact et une résorption rapide de celui-ci sont moins favorables à de nouveaux apprentissages, notamment stratégiques, parce qu'ils ne sont pas nécessaires ou pas perçus comme tels. Notre étude ajoute que les entreprises résilientes à une crise sont capables d'apprendre efficacement de la crise et de sa gestion pour augmenter leur résilience à des turbulences ultérieures. L'apprentissage apparaît ainsi comme un élément fondamental de la construction de la résilience (Hollnagel, 2006). Au travers de l'apprentissage, notamment double boucle, les organisations font preuve d'anticipation. Ces anticipations et les apprentissages qu'elles induisent permettent aux organisations non seulement de réactiver des solutions éprouvées mais aussi de faciliter l'improvisation de nouvelles solutions grâce à l'extension des ressources disponibles. Ainsi, l'anticipation, loin de s'opposer à la résilience dans sa dimension réactive (Marcus et Nichols, 1999), peut participer à son amélioration en étendant les possibilités d'improvisation de nouvelles solutions ex-post et en facilitant leur mise en œuvre.

## CONCLUSION

Alors que la résilience a fait l'objet de nombreux travaux convergents en gestion de crise et de turbulence, la possibilité d'un apprentissage post-crise est plus controversée dans la littérature en raison de nombreux freins à l'apprentissage dus précisément à la crise (Lagadec, 1996 ; Bourrier, 2002 ; Elliott et Smith, 1993, 1997, 2006 ; Roux-Dufort, 2000) auxquels s'ajoute une inefficacité de cet apprentissage (Farjoun et Starbuck, 2005). Notre étude auprès des voyageurs, qui porte sur deux périodes de turbulence successives, complète les recherches précédentes en montrant comment des entreprises résilientes ont accru leur résilience principalement par un apprentissage post-crise incluant des changements stratégiques.

Cette étude apporte une contribution empirique à la littérature sur la gestion de crise et l'adaptation aux turbulences par l'extension des analyses à deux turbulences successives. Cette extension empirique a permis de tester l'efficacité de l'apprentissage. Celle-ci était jusqu'alors supposée théoriquement dans la littérature sous forme d'une boucle de rétroaction de la phase d'apprentissage post-crise à la phase de prévention ou d'anticipation dans le cycle de gestion des crises ou des turbulences (Meyer, 1982 ; Pauchant, 1988), la seule étude à notre connaissance sur l'efficacité de l'apprentissage post-crise expliquant son inefficacité (Farjoun et Starbuck, 2005).

Notre étude contribue également à la littérature sur la gestion de crise par la nature de l'apprentissage post-crise mise en évidence : le changement stratégique, notamment la modification du portefeuille d'activités et la différenciation. Ce nouveau domaine de l'apprentissage post-crise vient compléter les travaux existants, montrant des apprentissages au niveau organisationnel dans le cas de crises d'origine interne (Elliott et Smith, 1993, 1997, 2006 ; Vaughan, 2005) aussi bien qu'externe (Meyer, 1982 ; Roux-Dufort, 2004).

Enfin, notre étude indique que la résilience participe à la performance de l'organisation. En absorbant les chocs, la résilience constitue une capacité nécessaire à la survie dans un environnement turbulent. Au-delà, notre étude suggère qu'en réduisant la vulnérabilité et en augmentant la capacité d'absorption par l'apprentissage, la résilience contribue plus largement à la performance de l'organisation. En effet, la résilience est souvent perçue comme grevant la performance parce qu'elle requiert un slack organisationnel (qu'il soit financier, humain ou structurel) qui réduit d'autant l'efficacité. Mais, inversement, ce slack organisationnel est favorable à l'apprentissage et à l'improvisation de solutions nouvelles qui constituent des caractéristiques du changement continu (Weick et Quinn, 1999) observé dans les entreprises performantes (Hamel et Välikangas, 2003). L'incidence à moyen terme de la résilience semble donc plus positive dans la mesure où elle permet potentiellement d'augmenter l'efficacité de l'organisation. À tout le moins, il existe des relations complexes entre résilience et efficacité qui mériteraient de plus amples investigations.

Notre étude atypique, qui permet d'enrichir la littérature, présente des limites. Le fait d'avoir étudié deux turbulences successives, qui est un

élément indispensable pour observer l'efficacité de l'apprentissage, introduit un biais de sélection. Nous n'avons ainsi pu retenir que des entreprises résilientes dans la mesure où elles ont toutes survécu à une crise. Bien que le fait d'avoir survécu n'implique pas nécessairement d'avoir appris, il le rend plus probable. L'apprentissage dans les entreprises étudiées a de plus été efficace dans la mesure où les changements stratégiques ont permis d'accroître durablement leur résilience. Même au-delà de la période étudiée, aucune d'entre elles n'a connu de nouvelle crise, bien que plusieurs aient rencontré d'autres turbulences. Elles l'expliquent par leur apprentissage, comme l'indique notre interlocuteur chez Agora : « Ce n'est pas le 11 septembre qui nous a affectés le plus, vu qu'on était déjà habitué... on avait appris des événements précédents. » Cet apprentissage réussi ne préjuge toutefois pas de l'occurrence d'une nouvelle crise, même s'il laisse supposer que l'organisation montrera davantage de capacités de résorption que d'autres. En effet, l'apprentissage des entreprises étudiées a augmenté leur résilience envers des turbulences de l'environnement relativement similaires et ne préjuge pas de leur capacité à surmonter des turbulences de nature très différente ou des accidents d'origine interne, affectant leur système d'information par exemple. Par ailleurs, au cours du temps, de nouveaux changements organisationnels motivés par de nouvelles priorités stratégiques peuvent réduire la résilience de l'organisation (Farjoun et Starbuck, 2005). Néanmoins, la capacité à mobiliser les ressources qu'elles ont montrée pour improviser des réponses à une crise et l'accroissement de la variété des ressources disponibles suggèrent que ces entreprises seraient capables de surmonter une nouvelle crise.

Ensuite, le secteur d'activité et l'origine de la crise, qui contribuent à l'originalité de la nature de l'apprentissage, limitent la transférabilité des résultats à des contextes similaires, c'est-à-dire des crises issues de turbulences dans des secteurs qui en sont fréquemment affectés. Nos analyses du contexte suggèrent que la relative facilité d'apprentissage post-crise et la nature de l'apprentissage sont contingentes à ces deux particularités. En effet, les crises étudiées étant d'origine externe à l'organisation, l'apprentissage ne connaît pas les freins dus aux réactions défensives issues de la responsabilité potentielle de l'organisation concernant l'origine de la crise (Bourrier, 2002). Par ailleurs, l'origine externe de la crise explique en partie la nature de l'apprentissage post-crise qui ne peut consister à empêcher l'incident déclencheur mais seulement à atténuer son impact en modifiant sa position dans l'environnement. La stratégie de diversification, mise en œuvre par la plupart des entreprises étudiées, constitue une solution classique de gestion du risque capable de réduire l'incidence des turbulences de l'environnement par un simple effet mécanique sur la part que représente l'activité affectée (Hoskisson et Hitt, 1990). Enfin, le fait que les quatre cas étudiés appartiennent à un secteur turbulent, régulièrement perturbé par des incidents, accidents ou catastrophes, réduit le frein à l'apprentissage relatif au caractère exceptionnel perçu de la situation de crise (Pearson et Mitroff, 1993 ; Bourrier, 2002).

Ces environnements turbulents susceptibles de générer des crises

dans les organisations ne sont toutefois pas exceptionnels. Au-delà des perturbations géopolitiques et des catastrophes naturelles (Mitroff et Alpaslan, 2003) rencontrées dans les cas étudiés, les turbulences peuvent consister en des discontinuités technologiques, renversements du comportement des consommateurs, arrivée de nouveaux concurrents sur le marché (Duncan, 1972 ; Hamel et Välikangas, 2003), ou encore en modifications des réglementations (Mitroff, Pearson et Harrington, 1996). Le développement des turbulences constitue une tendance contemporaine des industries (Hamel et Välikangas, 2003) qui contribue à l'intérêt de notre étude. Dans ces environnements changeants, la résilience contribue à la performance de l'organisation. Par conséquent, la résilience mériterait autant d'attention que les deux composants traditionnels de la performance que sont l'efficacité des opérations et les choix stratégiques.

**Remerciements** : Nous remercions très sincèrement les trois évaluateurs pour leurs commentaires détaillés et constructifs ainsi que les rédacteurs en chef pour la clarté de leurs recommandations qui nous ont beaucoup aidées à améliorer l'article.

**Gulsun Altintas** est allocataire moniteur à l'IAE de Lille, Université Lille 1, membre du LEM UMR 8179. Elle enseigne la gestion de crise et la stratégie. Ses recherches portent sur les crises et les capacités dynamiques.

**Isabelle Royer** est professeur de management et méthodes de recherche à l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3. Sa thèse, soutenue à l'Université Paris-Dauphine, étudie la dynamique de l'escalade de l'engagement. Ses travaux portent sur la prise de décision organisationnelle et l'innovation. Elle s'intéresse également aux méthodes de recherche et anime des ateliers sur ce sujet dans le cadre de l'AIMS.

## RÉFÉRENCES

- Allard-Poesi, F. (2003).  
 Coder les données. In Y. Giordano (Eds.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (pp 245-290). Colombelles: EMS.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978).  
*Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barnard, C. I. (1938).  
*The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Boin, A. (2005).  
 From crisis to disaster: Toward an integrative perspective. In R. Perry & E. L. Quarantelli (Eds.), *What Is A Disaster? New Answers to Old Questions* (pp. 153-173). Philadelphia: Xlibris Press.
- Boin, A., & McConnell, A. (2007).  
 Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 15(1), 50-59.
- Bourrier, M. (2002).  
 Bridging research and practice: The challenge of normal operations studies. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 10(4), 173-180.
- Burby, R., Deyle, R. E., Godschalk, D. R., & Olshansky, R. B. (2000).  
 Creating hazard resilient communities through land-use planning. *Natural Hazards Review*, 1(2), 99-106.
- Dornier, R., & Karoui, L. (2005).  
 Les perceptions concurrentielles de dirigeants d'organisations similaires : quel degré d'homogénéité ? In F. Bensebaa & J. Le Goff (Eds.), *Stratégies Concurrentielles : le renouveau théorique en pratique* (pp. 49-84). Paris: EMS.
- Duncan, R. B. (1972).  
 Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Eisenhardt, K. M. (1989).  
 Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elliott, D., & Smith, D. (1993).  
 Football stadia disasters in the United Kingdom: Learning from tragedy? *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(3), 205-229.
- Elliott, D., & Smith, D. (1997).  
 Waiting for the next one's. In S. Frosdick & L. Walley (Eds.), *Sport and Safety Management*, (pp. 85-107). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Elliott, D., & Smith, D. (2006).  
 Cultural readjustment after crisis: Regulation and learning from crisis within the UK soccer industry. *Journal of Management Studies*, 43(2), 289-317.
- Farjoun, M., & Starbuck, B. (2005).  
 Lessons from the Columbia disaster. In W. H. Starbuck & M. Farjoun (Eds.), *Organization At The Limit: Lessons From The Columbia Disaster* (pp. 349-363). Malden, MA: Blackwell.
- Forgues, B. (1993).  
*Processus de décision en situation de crise*. thèse de doctorat non publiée, Université Paris-Dauphine, Paris.
- Giroux, N. (2003).  
 L'étude de cas. In Y. Giordano (Eds.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (pp. 41-84). Colombelles: EMS.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967).  
*The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine De Gruyter.
- Gotham, K. F., & Greenberg, M. (2008).  
 From 9/11 to 8/29: Post-disaster recovery and rebuilding in New York and New Orleans, Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association Annual Meeting, Sheraton Boston and the Boston Marriott Copley Place, Boston, MA.
- Grabowski, M., & Roberts, K. H. (1999).  
 Risk mitigation in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 704-721.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003).  
 The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hermann, C. F. (1963).  
 Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.
- Hollnagel, E. (2006).  
 Resilience: The challenge of the unstable. In E. Hollnagel, D. D. Woods & N. Leveson (Eds.), *Resilience Engineering: concepts and precepts* (pp. 9-17). Burlington: Ashgate.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990).  
 Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461-509.
- Huy, Q. N., & Mintzberg, H. (2003).  
 The Rhythm of Change. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 79-84.
- Lagadec, P. (1996).  
 Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. *Revue Française de Gestion*, 108, 100-109.



- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lozato-Giotart, J. P., & Balfet, M. (2007). *Management du tourisme: Territoires, systèmes de production et stratégies*. Paris: Pearson Education.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.
- Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on Rugged Landscapes. *Management Science*, 43(7), 934-950.
- March, J. G., & Olsen J. P. (1976). Organizational choice under ambiguity. In J. G. March & J. P. Olsen (Eds.), *Ambiguity and choice in organizations* (pp. 10-23). Bergen: Universitetsforlaget.
- Marcus, A. A., & Nichols, M. L. (1999). On the edge: Heeding the warnings of unusual events. *Organization Science*, 10(4), 482-499.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515.
- Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11(4), 93-110.
- Mileti, D. (1999). *Disasters by design: A reassessment of natural hazards in the United States*. Washington, DC: Joseph Henry Press.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59.
- Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crisis. Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33, 83-107.
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrington, L. K. (1996). The essential guide to managing corporate crises: *A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*. Oxford: Oxford University Press.
- Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for Evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109-115.
- Morin, E. (1994). *Sociologie*. Paris, Le Seuil.
- Nathan, M. (2000). The paradoxical nature of crisis. *Review of Business*, 21(3), 12-24.
- Pauchant, T. C. (1988). *An annotated bibliography in crisis management*, Cahier de Recherche, Québec, HEC Montréal.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. New York: Basic Books.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), Special Issue: Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change, 267-292.
- Richardson, B. (1994). Socio-technical disaster: Profile and prevalence, *Disaster Prevention and Management*, 3(4), 41-69.
- Roberts, K. H. (1990). Managing high reliability organizations. *California Management Review*, 32(4), 101-113.
- Rochlin, G. (1988). *Technology and adaptive hierarchy: Formal and informal organization for flight operations in the US Navy*, Working Paper, n°88-18, Institute of Governmental Studies, Berkeley, University of California.
- Roux-Dufort, C. (1996). Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 108, 79-89.
- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21(3), 25-30.



- Roux-Dufort, C. (2003).  
 La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle. In B. Vidaillet (Eds.), *Le sens de l'action* (pp. 139-157). Paris: Vuibert.
- Roux-Dufort, C. (2004).  
*La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*. Bruxelles: De Boeck.
- Sheffi, Y. (2007).  
*The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Shrivastava, P. (1987).  
*Bhopal: Anatomy of a crisis*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1984).  
 Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5, 199-213.
- Smith, D., & Elliott, D. (2007).  
 Exploring the barriers to learning from crisis organizational learning and crisis. *Management Learning*, 38(5), 519-538.
- Ursacki-Bryant, T. J., Smart, C., & Vertinsky, I. (2008).  
 The fit between crisis types and management attributes as a determinant of crisis consequences. In G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (pp. 174-193). Oxford: Oxford University Press.
- Vaughan, D. (1996).  
*The challenger launch decision: Risky technology, culture and deviance at NASA*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Vaughan, D. (2005).  
 System effects: On slippery slopes repeating negative patterns and learning from mistake? In W. H. Starbuck & M. Farjoun (Eds.), *Organization At The Limit: Lessons From The Columbia Disaster* (pp. 41-59). Malden, MA: Blackwell.
- Weick, K. E. (1987).  
 Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2), 112-127.
- Weick, K. E. (1990).  
 The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593.
- Weick, K. E. (1993).  
 The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999).  
 Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-368.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999).  
 Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 21 (pp. 81-123): Elsevier Science/JAI Press.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001).  
*Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2003).  
*Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.